

## Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems: eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands

Artus, Ingrid

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Artus, I. (2003). Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems: eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 10(2), 250-272. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345104>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ingrid Artus<sup>\*</sup>

## Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands<sup>\*\*</sup>

*Der Beitrag betont die immense Bedeutung einer engen informellen Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften für ein befriedigendes Funktionieren des deutschen Institutionensystems industrieller Beziehungen. Empirisch zeigt sich dieser Zusammenhang in schlagender Weise am ostdeutschen Negativbeispiel erodierender Geltungskraft des Flächentarifvertrags. Im Rahmen einer Typologie der Beziehungsmuster zwischen ostdeutschen Betriebsräten und Gewerkschaften wird belegt, dass nur in einer Minderheit der ostdeutschen Betriebe eine arbeitsteilige 'Verschränkung' des Betriebsrats- und Gewerkschaftshandelns existiert – und damit eine stabile Anknüpfung an das Tarifsysteem; in einer deutlichen Mehrheit der Betriebe finden sich hingegen defizitäre Beziehungsmuster der 'Abhängigkeit', 'Entkopplung' oder 'Distanz'. Die empirisch gewonnene Typologie basiert auf Interviews mit tariflichen und betrieblichen ExpertInnen der ostdeutschen Metall-, Bau- und Chemieindustrie. Die Erkenntnis, wonach die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems aufzufassen ist, ist auch für die westdeutsche Situation von Bedeutung, da sich auch hier eine schleichende Tendenz zur Entkopplung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Regulierungsebene feststellen lässt.*

**The cooperation between work councils and unions: a trouble spot for the system of collective bargaining. Analyzing the situation in Eastern Germany and its implications for Western Germany.**

*The paper highlights the critical importance of informal cooperation between works councils and unions for the smooth functioning of the German system of industrial relations. This can be learnt from the poor state of cooperation, and its negative effects on the system of collective bargaining, in former East Germany. Using a typology of interaction between East German work councils and unions, it is shown that a 'linkage' based on a division of labour between work councils and unions, and thereby a stable integration within the system of collective bargaining, exists only in a minority of East German enterprises. Instead, deficient forms of interaction, such as 'dependence', 'decoupling' or 'distance', represent the great majority of cases. The empirical evidence is based on interviews with union and enterprise experts in the East German metal, construction and chemical industries. This 'trouble spot' in the relationship between works councils and unions is also problematic for the system of collective bargaining in Western Germany, since there too one can see a similar process of decoupling between collective bargaining and regulation at company level.*

**Key words: Collective bargaining, work councils, unions, Eastern Germany**

---

\* Dr. Ingrid Artus, Technische Universität München, Lehrstuhl für Soziologie, Lothstr. 17, D – 80335 München. E-Mail: Ingrid.Artus@ws.tum.de.

\*\* Artikel eingegangen: 30.10.2002  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 6.2.2003.

### 1. Das deutsche Tarifsysteem in der Krise

Die bundesdeutschen industriellen Beziehungen befinden sich im Umbruch. Seit Beginn der 90er Jahre häufen sich die Diagnosen, die das ehemals so stabile und leistungsfähige Institutionensystem „auf dem Prüfstand“ (Müller-Jentsch 1995; Schroeder 2000), in einem Prozess der „Hybridisierung“ (Schmierl 2001) oder der „Erosion“ (Hassel 1999) sehen. Im Zentrum der diagnostizierten Krisentendenzen steht die Institution des Flächentarifvertrags, der als integraler Bestandteil des sog. deutschen Modells nach dem Zweiten Weltkrieg wichtige konkurrenzregulierende Funktionen übernahm und für eine sozial integrativ wirkende Angleichung der gesamtgesellschaftlichen Lebensbedingungen sorgte. Der Flächentarifvertrag als „Kernstruktur des Tarifvertragssystems“ (Bispinck/Schulten 1999: 193) unterliegt einem doppelten Erosionsprozess: Als äußere Erosion wird gewöhnlich die Tatsache bezeichnet, dass sein formaler Geltungsbereich abnimmt. Die Zahl der Firmentarifverträge wächst, vor allem aber vermehren sich die tariffreien Zonen auf der tarifpolitischen Landkarte. Der Begriff der inneren Erosion zielt auf die abnehmende Gestaltungskraft und Normierungsfähigkeit flächentariflicher Standards auch in solchen Fällen, in denen formal ein Tarifvertrag betriebliche Gültigkeit besitzt. Zwar belegen die Daten des IAB-Betriebspanels, dass der über lange Jahre anhaltende, deutliche Trend zur Abnahme der Tarifbindung im Jahr 2000 erstmals zum Stillstand gekommen ist (iwd 2002), diese Stabilisierung erfolgt jedoch auf vergleichsweise prekärem Niveau. Besonders krisenhaft ist der Zustand des Tarifsystems in Ostdeutschland – sowohl im Hinblick auf äußere als auch auf innere Erosionstendenzen.: Dort ist nur noch etwa jeder vierte Betrieb an einen Tarifvertrag gebunden, während es in Westdeutschland etwa die Hälfte aller Unternehmen sind (Kohaut/Schnabel 1999; Schäfer/Wahse 2000, iwd 2002). Verbetrieblichte Formen der Tarifbindung – also Haustarifverträge, Anerkennungstarifverträge oder Härtefalltarifverträge – spielen eine besonders große Rolle (vgl. Schäfer/Wahse 2000, Hinke u.a. 2002: 43 sowie Schmidt u.a. in diesem Heft). Und auch die Einhaltung formal geltender Tarifbestimmungen ist in den neuen Bundesländern (noch) deutlich prekärer als in den alten.<sup>1</sup> Auf der Suche nach Gründen für die „brüchige Tarifrealität“ in Ostdeutschland ist zunächst auf die Verkleinbetrieblichung der ostdeutschen Wirtschaftsstruktur zu verweisen.<sup>2</sup> Verschiedene Autoren haben jedoch auch argumentiert, dass die von den Tarifverbänden in den neuen Bundesländern eingeschlagene, so bezeichnete „Hochlohnstrategie“ angesichts der eskalierenden wirtschaftlichen Transformationskrise unangemessen gewesen sei (Ettl/Wiesenthal 1994; Ettl 1995; Henneberger 1995). Die auf volkswirtschaftlicher Ebene zunächst einleuchtende Argumentation der Tarifflicht wegen zu hoher Tariflöhne

---

<sup>1</sup> So weisen etwa die WSI-Betriebsräte-Befragungen regelmäßig einen signifikant höheren Grad an Tarifunterschreitungen in Ostdeutschland aus (WSI-Projektgruppe 1998: 663; Bispinck 2001: 128). Ein relativ dramatisches sowie detailliertes Bild einer „brüchigen Tarifrealität“ vermittelt die Studie von Artus u.a. 2000.

<sup>2</sup> Insbesondere kleinere Unternehmen orientieren sich zwar häufig am Tarifvertrag, ohne formal tarifgebunden zu sein (vgl. Bahnmüller 2002), dennoch belegen alle einschlägigen Untersuchungen einen engen positiven Zusammenhang zwischen der Neigung zur Tarifbindung sowie Tariftreue von Unternehmen und dessen Größe.

wurde durch neuere empirische Untersuchungen auf betrieblicher Ebene jedoch nicht bestätigt. Die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens erwies sich vielmehr als „nur eine neben anderen und häufig nicht die wichtigste“ Determinante für die betriebliche Tariftreue (Artus u.a. 2000: 191; vgl. auch Ruppert/Koch 2002: 37f, 80).

Im folgenden wird die These vertreten, dass die Tarifsituation in Ostdeutschland nicht so sehr mit der schieren wirtschaftlichen Situation der Betriebe zu tun hat, sondern vor allem mit den Interpretationsmustern und Handlungsstrategien der ostdeutschen Akteure im Umgang mit dem Tarifsystem. Eine zentrale Ursache für die mangelhafte Gestaltungskraft des Flächentarifvertrags in den ostdeutschen Betrieben ist demnach die defiziente Kooperation von Betriebsräten und Gewerkschaften. Warum die Verkopplung von betrieblicher und tariflicher Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten als neuralgischer Punkt des Tarifsystems aufzufassen ist, erklärt sich aus der institutionellen Tektonik des deutschen Systems industrieller Beziehungen (vgl. zusammenfassend Müller-Jentsch 1997: 194ff): Diese zeichnet sich durch eine vergleichsweise strikte duale Konstruktion aus. Tarifautonomie und Betriebsverfassung stehen als zentrale Regelungsebenen formal nahezu unverbunden nebeneinander. Die Gewerkschaften sind weitgehend rechtlos auf betrieblicher Ebene. Der Betrieb als Arena der Interessenvertretung ist die Domäne der Betriebsräte, die rechtlich als gewerkschaftsunabhängige Instanzen verfasst und alleine der Belegschaft gegenüber verantwortlich sind – allerdings in machtpolitischer Hinsicht als „institutionell gezähmt“ (Erd 1978) zu gelten haben, da sie der Friedenspflicht unterliegen. Diese formale Zweiteilung von betrieblicher und tariflicher Interessenvertretung ist – zumindest in Westdeutschland – im Regelfall von einer engen faktischen Verschränkung der beiden Instanzen begleitet, so dass das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften in der Realität als „widersprüchliche Einheit“ und „komplexe Wechselbeziehung“ zu beschreiben ist (Kotthoff 1979; Streeck 1979; Schmidt/Trinczek 1999). Während die Gewerkschaften Beratungs- und Informationsdienste für die Betriebsräte zur Verfügung stellen und zentrale Beschäftigteninteressen auf kollektiver Ebene verhandeln und durchsetzen, fungieren die Betriebsräte als Tarifpolizei und arbeitsplatznahe Anpassungsinstanzen kollektiver Normen; sie übernehmen häufig die gewerkschaftliche Mitgliederrekrutierung in den Betrieben und sichern den Kontakt zwischen Organisation und Basis – auch im Fall von Arbeitskonflikten. Solange die formale Trennung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung solcherart durch eine enge Kooperationspraxis kompensiert wird, wirkt sich diese nicht im machtpolitischen Sinne als Schwächung aus, sondern ist vielmehr als funktionale Differenzierung aufzufassen, die wechselseitige Entlastungseffekte mit sich bringt. Die Praxis der Interessenregulierung in Ostdeutschland verweist allerdings darauf, dass bei einem Fehlen informeller Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften die formale Trennung von Betriebsräten und Gewerkschaften zu einer faktischen wird. Der Einfluss der Gewerkschaften endet dann tatsächlich vor dem Betriebstor. Sie besitzen kaum Zugang zur Betriebsöffentlichkeit, geschweige denn betriebliche Interventionsmöglichkeiten. Der institutionell gezähmte Betriebsrat, der nicht über das Recht zum Streik als primäre Machtressource verfügt, wird ohne Rekurs auf eine übergreifende Arbeitnehmersolidarität sowie abgeschnitten von überbetrieblichen

Informations- und Qualifizierungsressourcen zu einer vergleichsweise schwachen Instanz, die ein betriebliches Monadenleben führt. Die wechselseitige Abschottung von betrieb(srät)licher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung führt zu einer empfindlichen machtpolitischen Schwächung von Gewerkschaften *und* Betriebsräten und bedroht in letzter Konsequenz die Regulierungswirkung des Gesamtsystems industrieller Beziehungen – wie sich an der defizienten ostdeutschen Tarifsituation in schlagender Weise zeigt.

Im Folgenden wird zunächst überblicksartig auf einige Spezifika der ostdeutschen Gewerkschaftskultur eingegangen, um den Hintergrund für die Kooperationsprobleme zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten in Ostdeutschland auszuleuchten (2.). Anschließend wird das Verhältnis zwischen ostdeutschen Betriebsräten und Gewerkschaften anhand von vier typischen Beziehungsmustern beschrieben (3.). Abschließend werden aus der Analyse der ostdeutschen Situation einige verallgemeinernde Schlussfolgerungen gezogen (4.). Die empirische Grundlage der folgenden Ausführungen bilden über 100 qualitative Interviews mit tariflichen und betrieblichen ExpertInnen in der ostdeutschen Metall-, Chemie- und Bauindustrie. Ein Großteil der Gespräche wurde in den Jahren 1996/97 geführt – sozusagen in der ersten Post-Transformationsphase, in der die Akteure bereits auf einen gewissen Erfahrungsschatz im Umgang mit den neuen Institutionen aufbauen konnten<sup>3</sup>. Dieser Erfahrungshintergrund hat sich in den seitdem verstrichenen Jahren zwar notwendig erweitert und vertieft; Experteninterviews mit GewerkschaftsvertreterInnen in den Jahren 1998-2000 sowie neuere einschlägige Forschungsergebnisse (vgl. Hinke u.a. 2002 sowie Schmidt u.a. in diesem Heft) belegen jedoch, dass die im Folgenden referierten Erkenntnisse nach wie vor die ostdeutsche Realität zutreffend beschreiben.

## **2. Die ostdeutsche Gewerkschaftskultur zwischen Stabilisierung und Bruch**

Im Zuge der deutsch-deutschen Vereinigung kam es bekanntlich zu einer kompletten Übertragung des westdeutschen Institutionensystems im Bereich industrieller Beziehungen, die auf formaler Ebene ausgesprochen schnell und erfolgreich funktionierte.<sup>4</sup> Bereits nach relativ kurzer Zeit zeichnete sich jedoch ab, dass die von außen implementierten institutionellen Strukturen in Ostdeutschland andere Ergebnisse und Praxismuster zeigten, als man dies vom deutschen „Erfolgsmodell“ industrieller Beziehungen gewohnt war. Zusammenfassend lassen sich drei Einflussfaktoren auf die spezifisch ostdeutsche Praxis im Umgang mit dem neuen Institutionensystem nennen: Erstens schließen die aktuellen Verhaltensweisen der Akteure an historisch geprägte Orientierungs-

---

<sup>3</sup> Eine genaue Übersicht über die Datenbasis und das empirische Vorgehen findet sich in Artus 2001: 185 ff. Die Erhebungen sowie die Auswertung des Datenmaterials erfolgte unter der Leitung von Rudi Schmidt sowie in enger Zusammenarbeit mit Gabriele Sterkel.

<sup>4</sup> Zur Etablierung der Tarifverbände sowie flächentariflicher Strukturen auf ostdeutschem Terrain vgl. Bergmann 1996; Schroeder 2000; Artus 2001, zur Installation betrieblicher Interessenvertretungen Röbenack 1996; Kädtler u.a. 1997; Schmidt 1998; Artus u.a. 2001.

und Erwartungsmuster an, die biographisch unter realsozialistischen Bedingungen erworben wurden. Zweitens wirkt bis zum heutigen Datum nach, dass die Institutionenübertragung als stark exogen gesteuerter Prozess erfolgte, der zwar von westdeutschen ExpertInnen mit Zustimmung der ostdeutschen Beschäftigten professionell organisiert, aber kaum von einer authentischen aktiven Beteiligung der ostdeutschen Basis begleitet wurde. Und drittens waren und sind angesichts flächendeckender Deindustrialisierung, Verkleinbetrieblichung sowie hoher Arbeitslosigkeit die strukturellen Bedingungen gewerkschaftlicher Betriebspolitik in Ostdeutschland anhaltend schwierig. Auch wenn sich der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Ostdeutschland zunehmend dem westdeutschen Niveau annähert, so bedeutet dies nicht, dass sich auch die Beziehung zwischen Organisation und Mitgliedern inzwischen westdeutschen Standards angeglichen hätte. Es gibt viele Indizien dafür, dass dieses als vorwiegend instrumentelles, weitgehend passives Dienstleistungs- und Schutzverhältnis zu beschreiben ist und nur sehr bedingt als echtes Repräsentationsverhältnis, das auf aktiven innergewerkschaftlichen Diskussions- sowie Interessenvermittlungsprozessen beruht.<sup>5</sup>

Im Rahmen unserer Erhebungen zeigte sich, dass insbesondere die Betriebsgeschichte während der Transformationsphase einen prägenden Faktor für die betriebliche Gewerkschaftskultur darstellt. Qualitativ ließen sich drei typische Varianten unterscheiden:

- Betriebe mit einer *überlieferten Gewerkschaftstradition*, in denen traditionelle realsozialistische Grundhaltungen der Beschäftigten bezüglich der Gewerkschaftsmitgliedschaft als generalisierter Norm weitgehend unangetastet schienen. Die kulturelle Stabilität in diesen Betrieben war die Kehrseite einer relativen Konstanz der betrieblicher Bedingungen: Die Unternehmen waren als weitgehend intakte Einheiten privatisiert worden; ihre wirtschaftliche Lage schien zum Interviewzeitpunkt mehr oder weniger stabil. Die hohen Organisationsgrade von 50% bis 70% der Belegschaft basierten hier jedoch kaum auf authentischen Erfahrungen von der Nützlichkeit gewerkschaftlicher Organisation bzw. auf einem lebendigen Kontakt zwischen Organisation und Basis. Typischerweise sprachen die Betriebsräte davon, dass im Unternehmen „noch“ ein Großteil der Beschäftigten organisiert sei – so als ob sich dies in Zukunft ändern könnte.
- Betriebe mit einer *stabilisierten Gewerkschaftstradition* waren typischerweise Unternehmen, die relativ lange Zeit unter Verwaltung der Treuhand oder von Ma-

---

<sup>5</sup> So wurde beispielsweise in einer Umfrage unter ostdeutschen Mitgliedern der IG Metall festgestellt, dass zwar „ein grundsätzliches Einverständnis mit der Art und auch mit den Bedingungen gewerkschaftlicher Willensbildung vorherrscht, dies aber auf den Fundamenten eines nur gering ausgeprägten Interesses an einem aktiven Engagement ruht“ (Boll 1997: 293). Auch Mickler u.a. (1996: 165f) kommen auf der Basis qualitativer Interviews in der Automobilindustrie zu dem Schluss, dass „die Arbeiter die Aufgaben der Gewerkschaft zumeist auf eine defensive Schutzrolle eingrenzen“. Gesellschaftspolitischen Zielen der Gewerkschaft bringe man hingegen viel Skepsis entgegen.

nagement-KGs gestanden hatten. Nicht selten existierten hier vergleichsweise durchsetzungsfähige betriebliche Interessenvertretungen, die im Rahmen eines solidarischen Vorgehens mit den regionalen Gewerkschaften langandauernde, zähe Auseinandersetzungen um die Zukunft des Betriebs geführt hatten. In diesen Fällen waren es explizit positive Erfahrungen mit den Gewerkschaften, welche die Kontinuierung ehemaliger FDGB-Organisationsgrade ermöglichte. In einigen anderen Fällen gelang dies auch im Rahmen gelungener Mobilisierungsaktionen mit Hilfe der Gewerkschaft, die sich gegen den Abbau materieller Besitzstände der Beschäftigten richteten oder auf das Erkämpfen besserer Lohn- und Arbeitsbedingungen.

- Unternehmen mit einer *gebrochenen Gewerkschaftstradition*, in denen es zu massiven Gewerkschaftsaustritten gekommen war, fanden sich hingegen überall dort, wo betriebliche Umstrukturierungen, Entlassungen sowie der Abbau materieller Besitzstände ohne für die Beschäftigten spürbare sowie durchsetzungsfähige gewerkschaftliche Gegenwehr erfolgt waren. Die vermeintliche Schutzinstanz Gewerkschaft wurde als machtlos erlebt, eine Gewerkschaftsmitgliedschaft insofern als überflüssig eingeschätzt, wenn nicht sogar als potentiell schädlich. Besonders schlecht organisiert sind gewöhnlich auch die Beschäftigten in neu gegründeten Unternehmen, in denen die Belegschaft weitgehend aus handverlesenen, ehemaligen Arbeitssuchenden neu zusammengesetzt wurde.<sup>6</sup>

Im Folgenden sollen die Beziehungen zwischen ostdeutschen Betriebsräten und Gewerkschaften anhand einer Typologie beschrieben werden. Diese ist in ihren Grundstrukturen sicherlich nicht nur auf Ostdeutschland anwendbar. Zwar mögen die empirischen Konkretionen sowie Begründungsmuster von speziell ostdeutschen kulturellen, historischen sowie betrieblichen Kontexten gefärbt sein, mit Sicherheit ist auch die quantitative Verteilung der Betriebe auf die verschiedenen Typen in West- und Ostdeutschland unterschiedlich (vgl. hierzu 3.5) – in qualitativer Hinsicht dürfte sich das Tableau typischer Beziehungsmuster in Ost und West aber kaum unterscheiden. Dies erklärt sich nicht zuletzt daraus, dass die Logik institutioneller Regulierung als handlungsprägender Faktor in Ost- und Westdeutschland identisch ist.

---

<sup>6</sup> Daraus ergibt sich für die Gewerkschaften die schwierige Situation, dass ihre Verankerung gerade dort eher zweifelhaft ist, wo die wirtschaftliche Situation ein interessenbetontes Handeln ermöglichen würde: nämlich in den komplett neu aufgebauten, hochproduktiven „Leuchtturmbetrieben“ großer Konzerne.

### 3. Typische Beziehungsmuster zwischen ostdeutschen Gewerkschaften und Betriebsräten

Das Unterfangen, typische Beziehungsstrukturen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten zu skizzieren, hat einige Vorläufer in der westdeutschen Gewerkschaftssoziologie. Zu nennen sind insbesondere Kotthoff (1979), dessen Typologie auf einer im Jahr 1974 in Baden-Württemberg durchgeführten Erhebung beruht, sowie Schmidt/Trinczek (1991), die sich auf eine Studie in Nordbayern zu Beginn der 90er Jahre stützen (vgl. auch Bosch u.a. 1999). Beiden Ansätzen ist gemeinsam, dass sie einen engen Zusammenhang zwischen der Gewerkschaftsorientierung der Betriebsräte und den innerbetrieblichen Verhandlungsbeziehungen von Betriebsräten und Geschäftsleitung diagnostizieren. Die Erkenntnis, wonach die Bindung der Betriebsräte an die Gewerkschaft genommen den Charakter einer Dreiecksbeziehung hat – in dem Sinne, dass die Haltung der Geschäftsleitung zumindest als Einflussfaktor vorhanden ist, dem von den Betriebsräten mehr oder weniger starke Prägekraft eingeräumt wird – bestätigte sich auch im Rahmen des in Ostdeutschland gesammelten Materials. In den bislang vorhandenen Typologisierungsansätzen wird auf zwei zentrale Dimensionen verwiesen, die das Verhältnis von Gewerkschaften und Betriebsräten typischerweise prägen:

1. Betriebsorientierung versus gewerkschaftliche Orientierung der Betriebsräte – oder auch Orientierung an betrieblichen Interessen versus kollektiven Interessen der Beschäftigten;
2. die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat.

Anders als in den bisher existierenden Typologisierungsansätzen werden diese beiden Dimensionen jedoch als grundsätzlich voneinander unabhängige Kategorien verstanden<sup>7</sup>, so dass sich logisch vier typische Beziehungskonstellationen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften ergeben:

1. eine enge Kooperation von Betriebsrat und Gewerkschaft, die im Rahmen einer relativ autonom definierten Betriebsratsstrategie als beiderseitiges Nutzenverhältnis interpretiert wird (*Verschränkung*);
2. ein enger, stark dienstleistungsorientierter Gewerkschaftsbezug der Betriebsräte zur Kompensation innerbetrieblicher, machtpolitischer Unterlegenheit bei ledig-

---

<sup>7</sup> Die bisher vorhandenen Typologien decken sich in der Annahme, dass eine enge Bindung an die Gewerkschaft im Regelfall eine relativ autonome interessenpolitische Position der Betriebsräte voraussetzt, die sich vergleichsweise stark von den betrieblichen Interessen absetzt. Bei schwachen Betriebsräten ist umgekehrt eher Distanz zur Gewerkschaft anzunehmen. Zwar finden sich bei den genannten Autoren explizite Hinweise darauf, dass starke Betriebsräte zuweilen auch gewerkschaftsfern agieren können (z.B. sogenannte „Betriebsratsfürsten“ oder auch „Co-Manager“), weder Kotthoff noch Bosch u.a. kennen jedoch den Fall einer engen Gewerkschaftsbindung des Betriebsrats bei starker Machtsymmetrie zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat.



lich partieller sowie stark ungleichgewichtiger Verkopplung der Aufgabenbereiche von Betriebsrat und Gewerkschaft (*Abhängigkeit*);

3. in doppeltem Sinne ‘autonome’ Betriebsräte, die bemüht sind, ihre Stellung vergleichsweise unabhängig von Geschäftsleitung und Gewerkschaft zu definieren; Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln werden als entkoppelte Funktionsbereiche interpretiert (*Entkopplung*);
4. Distanz zur Gewerkschaft als Reflex stark asymmetrischer innerbetrieblicher Herrschaftsverhältnisse (*Distanz*).

Die vier Beziehungsmuster lassen sich idealtypisch auch in einer Vierfeldertabelle darstellen:

Abb. 1: Typische Konstellationen im Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft

|  | Relativ <b>enge Kooperation</b><br>von Betriebsrat und Gewerkschaft | <b>Geringe Kooperation</b> von<br>Betriebsrat und Gewerkschaft |
|--|---|--|
| <b>Relative Autonomie</b> des Betriebsrats gegenüber der Geschäftsleitung            | Verschränkung   | Entkopplung  |
| <b>Machtpolitische Abhängigkeit</b> des Betriebsrats vom Willen der Geschäftsleitung | Abhängigkeit  | Distanz  |

### 3.1 *Kooperative Verschränkung von Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln*

Im Beziehungsmuster der Verschränkung funktioniert die Arbeitsteilung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften im Sinne einer funktionalen Differenzierung. Die Betriebsräte übernehmen zuverlässig jene Scharnierfunktion, wie sie für ein reibungsloses Funktionieren des dualen Systems industrieller Beziehungen notwendig ist, und interpretieren ihre Beziehungen zur Gewerkschaft als eine Form des ‘do ut des’, als wechselseitiges Nutzenverhältnis:

„Unser Verhältnis zur Gewerkschaft würde ich so bezeichnen, dass beide Seiten, das heißt Betriebsräte und Gewerkschaft, wissen, was sie denn voneinander wollen und was sie voneinander haben, aber auch ihre Grenzen akzeptieren. Wie sagt man so schön, getrennt kämpfen und dann vereint schlagen.“ (Betriebsrat d. Chemischen Industrie, 1997)

Die einschlägigen Betriebe konnten als Unternehmen mit stabilisierter Gewerkschaftstradition gelten. Wo die Gewerkschaft in den konfliktreichen Auseinandersetzungen um Standorterhalt und Privatisierungskonzept nach der Wende eine wichtige Rolle gespielt hatte, behielten die Betriebsräte den engen Bezug zur Gewerkschaft oft auch später bei, vor allem dann, wenn im Betriebsrat starke personelle Kontinuitäten existierten. Für Mitglieder des Betriebsrats war die Gewerkschaftsmitgliedschaft ‘ein Muss’. Keine Frage, dass auch die alltäglichen Kontakte zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft funktionierten, die GewerkschaftsvertreterInnen auf den Betriebsversammlungen präsent waren und die einschlägigen Betriebsräte vergleichsweise intensiv am Gewerk-

schaftsleben partizipierten. Allerdings überschritt der Kreis der aktiven GewerkschaftlerInnen den Rahmen der gewählten FunktionärInnen in der Regel nicht. Insbesondere eine vom Betriebsrat einigermaßen unabhängige Vertrauensleutekörperarbeit existierte nahezu nirgends.

Obwohl insgesamt die gewerkschaftliche Organisationssicherung an der Basis funktionierte, handelte es sich bei diesem Beziehungsmuster eindeutig nicht um ein Verhältnis, wie etwa Schmidt/Trinczek 1991 bzw. Bosch u.a. 1999 es idealtypisch für stark interessenbewusste westdeutsche Betriebsräte beschrieben und mit dem Begriff der „Verschmelzung“ belegt haben. Die Betriebsräte definierten sich keineswegs als „verlängerten Arm der Gewerkschaft“ im Betrieb oder gar als „Avantgarde der Gewerkschaft“. Bestätigt wird der Eindruck der Nicht-Existenz identitärer Beziehungsmuster in Ostdeutschland durch die Aussagen mehrerer GewerkschaftsfunktionärInnen, wonach gewerkschaftliche Vorzeigebetriebe im westdeutschen Sinn in Ostdeutschland fehlen, d.h. Unternehmen, in denen von einer weit verbreiteten sowie starken Identifikation der Beschäftigten sowie Betriebsräte mit der Gewerkschaft ausgegangen werden kann, deren stark affektive Komponente sich durch eine Tradition betrieblicher Kämpfe unter gewerkschaftlicher Führung erklärt. Grundlage einer engen Kooperation zwischen ostdeutschen Betriebsräten und der Gewerkschaft ist vielmehr eine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche. Der Begriff der Kooperation ist in diesem Zusammenhang insofern exakt, als er das Gegenüber zweier getrennter Instanzen bezeichnet, welche in ein Austauschverhältnis treten, das von einem Mindestmaß an Egalität gekennzeichnet ist. Die Betriebsräte beharren typischerweise darauf, dass sie in ihrer Funktion als Betriebsrat primär bis ausschließlich für betriebliche Belange zuständig sind. Dabei wird nicht selten das Betriebsverfassungsgesetz als gleichsam objektive und nicht transzendierbare Grundlage dieser Funktionsbestimmung aufgefasst.

Das vermutlich gewerkschaftlich aktivste Betriebsratsmitglied aller untersuchten Baubetriebe beharrte:

„Betriebsrat ist Betriebsrat, und Gewerkschaft ist Gewerkschaft. Ich habe was dagegen, dass man das vermischt. Im Betriebsverfassungsgesetz steht, dass der Betriebsrat der Vertreter der gesamten Belegschaft ist. Wenn der Betriebsrat Verbindungen zur Gewerkschaft hat, dann ist das rein zufällig. Die Leute verwechseln das oft.“ (Betriebsrat d. Bauindustrie, 1997)

Wenn die Kooperationsbeziehungen mit der Gewerkschaft dennoch insgesamt eng und solidarisch sind, so deshalb, weil bei den Betriebsräten typischerweise ein klares Bewusstsein darüber existiert, dass sie ihre eigene Aufgabe als betriebliche Interessenvertretung nur in enger Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft wirksam erfüllen können. Wesentlich für diese Einschätzung sind vor allem die Dienstleistungs- und Servicefunktionen der Gewerkschaft. Die Gewerkschaft wird gleichgesetzt mit der Möglichkeit des Bezugs professionellen Sachverständs sowie schneller Hilfe, „wenn’s brennt“. Der Teilnahme an gewerkschaftlichen Qualifizierungsmaßnahmen wird ein hoher Stellenwert zugemessen. Die Allianz zwischen der Institution Betriebsrat und der Gewerkschaft wird also typischerweise nicht in erster Linie normativ-interessenpolitisch, sondern gleichsam sachlich-objektiv mit den professionellen Anforderungen der Betriebs-

ratsarbeit erklärt. Man kann daher berechtigterweise von einer „Vernunfttehe“ (Kädtler u.a. 1997: 183) sprechen.

Obwohl das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften in seinem Kern als wechselseitiges Dienstleistungsverhältnis gelten kann, finden sich nach sechs oder sieben Jahren enger Zusammenarbeit doch vielfach auch affektive Komponenten. So spricht man etwa halb ironisch, halb liebevoll von den „Brüdern“ in der Verwaltungsstelle, deren persönlichen Einsatz man – bei aller Kritik – doch in hohem Maße zu schätzen wusste. Und wenn der/die GewerkschaftsfunktionärIn auf der Betriebsversammlung eine schlechte Figur macht, fühlen sich die Betriebsräte vom damit verbundenen Ansehensverlust der Gewerkschaft auch persönlich betroffen. Die direkte Frage danach, ob man sich mit der Gewerkschaft als Organisation sowie mit deren Politik identifiziere, wird gewöhnlich mit einem klaren Ja beantwortet.

Dies schlägt sich darin nieder, dass die Betriebsräte im Großen und Ganzen für eine formelle Bindung der Unternehmen an das Tarifsysteem (d.h. den Abschluss eines Flächen- oder Haustarifvertrags) sowie die Einhaltung der jeweils geltenden Tarifnormen in den Betrieben sorgen. Zwar garantiert selbst die Existenz einer engen, kooperativen Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften im ostdeutschen Kontext nicht immer stabile tarifliche Verhältnisse in dem Sinne, dass die Beschäftigten unmittelbar in den Genuss der flächentariflich festgelegten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen kommen; sie garantiert jedoch die verlässliche Einhaltung kollektiv ausgehandelter Standards und ein Mindestniveau der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, das nicht allzu weit (d.h. im Lohnbereich nicht mehr als ca. 10%) negativ von den flächentariflichen Bestimmungen abweicht. Wo die flächentariflichen Tarifnormen nicht unmittelbar angewandt werden, kommt es meist zu Formen tariflich regulierter Flexibilisierung, etwa in der Form von Härtefallvereinbarungen oder Haustarifverträgen; betriebliche Absprachen jenseits der Tarifregelungen kommen zwar vor, solche Abmachungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat beschränken sich jedoch auf vergleichsweise weniger zentrale Regelungsbereiche und geschehen i.d.R. mit dem Wissen und der mehr oder weniger erfreuten Zustimmung der regionalen Gewerkschaften.

Insgesamt lässt sich davon sprechen, dass die Betriebsräte dieses Typs das organisatorische Rückgrat der Gewerkschaften in Ostdeutschland bilden: Sie stellen nicht nur weite Teile des ehrenamtlichen Funktionärskaders, sondern verbürgen auch das zentrale gewerkschaftliche Mobilisierungspotential im Fall von Tarifkonflikten.<sup>8</sup> Insofern hat die intensive dienstleistungsorientierte Betriebsbetreuung der Gewerkschaften in Ostdeutschland in einem Teil der Betriebe inzwischen nachweisbar positive Effekte in der

---

<sup>8</sup> Dennoch erscheint eine Mobilisierung der Belegschaft selbst in diesen hochorganisierten Betrieben mit guter gewerkschaftlicher Verankerung nicht als Selbstverständlichkeit, sondern als durchaus prekärer Prozess, der durch gezieltes, strategisches Handeln organisiert werden muss – und auch dann nicht zu jedem Thema, zu jeder Zeit und nicht für alle Teile der Belegschaft erfolversprechend ist.

Form funktionierender gewerkschaftlicher Verankerung und einer Verschränkung von Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln.

### 3.2 *Einseitige Abhängigkeit der Betriebsräte von der Gewerkschaft*

In den Betrieben mit dem Beziehungsmuster der Abhängigkeit sind die Bedingungen der Betriebsratsarbeit im Regelfall ausgesprochen prekär: Es handelt es sich meist um kleinere Betriebe ohne freigestellten Betriebsrat, in denen ein hoher Leistungsdruck, vergleichsweise rigide Verwertungsbedingungen und autoritäre soziale Beziehungsstrukturen herrschen. Da kaum Ressourcen für die Betriebsratsarbeit zur Verfügung stehen und selbst die Teilnahme an Schulungen oft mühsam innerbetrieblich durchgesetzt werden müssen, existieren erhebliche Wissenslücken im Gremium. Die Qualifikations- und Kompetenzunterschiede zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung sind ein wichtiger Grund für ein deutliches Machtgefälle zwischen den Betriebsparteien. So hat man Schwierigkeiten, selbst elementare Informations- sowie Mitbestimmungsrechte durchzusetzen. Vielen Statements war zu entnehmen, dass die Betriebsratsmitglieder sich nicht nur in ihrer Funktion als InteressenvertreterInnen, sondern auch als Person und abhängig Beschäftigte des Unternehmens von der eklatanten Machtasymmetrie unmittelbar bedroht fühlen:

I: „Was ist denn Ihrer Ansicht nach das stärkste Druckmittel der Geschäftsleitung?“

BR: „Na, machen können sie [die Geschäftsleiter] erst mal alles. Die können auch das Geld sperren, die können jeden abgruppieren, die können alles machen. Ob's dann rechtmäßig ist, sei dann erst mal dahingestellt.“ (Betriebsratsvorsitzender, Metallindustrie, 1993)

„Jeder, der die Geschäftsleitung geärgert hat, ist inzwischen schon draußen. Ohne Kündigungsschutz wäre ich auch schon draußen.“ (Betriebsratsvorsitzender, Metallindustrie, 1997)

Das Gefühl der Bedrohung hat seine Ursache auch darin, dass sie sich die Betriebsräte oft nur unzureichend von der Belegschaft unterstützt und gedeckt fühlen. Man sieht sich mehr oder weniger als Einzelkämpfer für die noch machtloseren Beschäftigten, die ja „im Prinzip Freiwild für die Geschäftsleitung“ seien. Prägendstes Moment der betrieblichen Sozialbeziehungen ist „die Angst“.

Obwohl die machtpolitischen Durchsetzungsbedingungen für die Betriebsräte also ausgesprochen restringiert sind, unternehmen sie den Versuch „kein Bückling zu sein“. Wenigstens partiell beharren sie auf Positionen, die der Geschäftsleitungslinie widersprechen – wobei Stil sowie Inhalt der Geschäftsleitungspolitik ihnen häufig auch nur die Wahl lassen zwischen dem riskanten Versuch des partiellen Widerstands oder der schieren Unterwerfung. Konfrontiert mit dem Anspruch der Geschäftsleitung auf Unterordnung und von der Belegschaft im Streben nach einer gewissen Autonomie nur in ungewissem Ausmaß unterstützt, wenden sich die Betriebsräte an die Gewerkschaft in der Suche nach Hilfestellung und Anlehnung an die starke Organisation. Obwohl durch die Einbeziehung der Gewerkschaft nicht selten sogar neue, zusätzliche Konfliktfelder geschaffen werden, nehmen die Betriebsräte dies in Kauf, da sie sich von diesem Schritt insgesamt eine Stabilisierung der eigenen Position erwarten. Maßgeblich für die enge Gewerkschaftsbindung der Betriebsräte sind also die gewerkschaftlichen Dienstleistungen sowie die mehr oder weniger direkte Schutzfunktion der Gewerkschaften im Un-

ternehmen. So werden die einschlägigen Betriebsräte oft ausgesprochen intensiv betreut. Teilweise kommt es regelrecht zu einer Übernahme der innerbetrieblichen Amtsgeschäfte des Betriebsrats durch gewerkschaftliche FunktionärInnen. Umgekehrt beteiligen sich die Betriebsratsmitglieder jedoch nur sehr mäßig am gewerkschaftlichen Organisationsleben. Da sie mit ihren innerbetrieblichen Vertretungsaufgaben bereits aus- bis überlastet sind, können sie kaum („zusätzliche“) gewerkschaftliche Aufgaben der Organisationssicherung übernehmen. Zwar sind die Betriebsratsvorsitzenden meist in Basisgremien der regionalen Gewerkschaftsgliederungen präsent, darüber hinaus will man jedoch kaum ehrenamtliche Ämter übernehmen. Von einer reziproken Verschränkung oder wechselseitigen Verkopplung der Aufgabenbereiche von Betriebsräten und Gewerkschaften kann also keine Rede sein. Die Beziehungen sind vielmehr deutlich ungleichgewichtig und durch einseitige gewerkschaftliche Hilfeleistungen und Unterstützung für die Betriebsräte gekennzeichnet. Immerhin eröffnen sie den Gewerkschaften jedoch prinzipiell einen Zugang zu ihrer betrieblichen Basis und im besten Fall gelingt in solidarischer Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft der Nachweis, dass auch unter ungünstigen strukturellen Bedingungen und stark asymmetrischen Machtverhältnissen erfolgreiches kollektives Interessenhandeln stattfinden kann. Wo die massive gewerkschaftliche Präsenz die Verteidigung von Besitzständen der Belegschaft ermöglichte und insbesondere die Tarifbindung der Unternehmen stabilisierte, kam es auch zu einer Stabilisierung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads.

Die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen der Beschäftigten in den einschlägigen Betrieben können insgesamt als Ausdruck davon gelten, dass hier ein Kampf um prinzipielle Anknüpfung an das Tarifsysteem stattfindet. Die Betriebsräte wehren sich gemeinsam mit der Gewerkschaft z.B. gegen kollektive Abgruppierungen, pauschale Kürzungen der Tariflöhne um bis zu 20% oder die Einführung von handgestrickten Lohn-Leistungssystemen, die mit tariflichen Normen rein gar nichts zu tun hatten. Sie kämpfen um eine vor Managementwillkür geschützte Geltung verlässlicher Lohn- und Arbeitszeitnormen, die zumindest nicht allzu weit unter den Tarifnormen liegen. Dies kann in der Form geschehen, dass mühselig Interessenstandpunkte zu verschiedenen Regelungsbereichen eingeklagt werden und versucht wird, Verbesserungen durchzusetzen, dass grundsätzlich um den Abschluss eines Tarifvertrages gerungen – und/oder sukzessive die Einhaltung formal gültiger Tarifbestimmungen erkämpft wird.

Das Beziehungsmuster der Abhängigkeit ist grundsätzlich als transitorisch aufzufassen. Im Fall einer kontinuierlichen sowie erfolgreichen kompensatorischen Bindung der einschlägigen Betriebe an die Gewerkschaften ist von einer allmählichen Stärkung sowohl der innerbetrieblichen Interessenvertretungen als auch der gewerkschaftlichen Verankerung im Betrieb auszugehen; ein allmählicher Übergang zu einer Verschränkung zwischen Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln liegt damit nahe. Prekäre Konsequenzen sind hingegen zu erwarten, wenn die Unterstützung der Gewerkschaft für den Betriebsrat nicht ausreicht, um die Interessen der Belegschaft zu verteidigen. So scheiterten etwa in einem der untersuchten Metallunternehmen gewerkschaftlich initiierte Leistungs- und Kündigungsschutzklagen und auch erhebliche Bemühungen um eine Ta-

rifbindung des Unternehmens blieben fruchtlos. Angesichts der mangelhaften Wirksamkeit gewerkschaftlicher Schutz- und Vertretungstätigkeit sank der gewerkschaftliche Organisationsgrad erheblich und es existierte ein Dynamik in Richtung von mehr Distanz. Das Risiko des Scheiterns rechtfertigt aus Sicht der Gewerkschaften jedoch sicher nicht den Verzicht auf den Versuch, durch eine intensive, dienstleistungsorientierte Unterstützung der Betriebsräte die gewerkschaftliche Verankerung in den ostdeutschen Betrieben zu stabilisieren. Eine systematische gewerkschaftliche Betriebspolitik in diesem Sinne muss vielmehr als ein zentraler Ansatz gesehen werden, um den defizitären gewerkschaftlichen Durchdringungsgrad gerade in kleineren ostdeutschen Betrieben zu verbessern, eine arbeitsteilige Kooperation und Funktionsverschränkung von Betriebsräten und Gewerkschaften zu etablieren und damit auch allmählich stabile(re) Tarifstrukturen aufzubauen.

### **3.3 *Entkopplung von Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln***

Wie im Beziehungsmuster der kooperativen Verschränkung finden wir auch im Muster der Entkopplung vergleichsweise professionell agierende und innerbetrieblich akzeptierte Betriebsräte. Insbesondere die freigestellten Betriebsratsmitglieder verfügen oft über erhebliche Kompetenzen und ein relativ hohes Qualifikationsniveau. Dies befähigt sie zur fachkompetenten Mitwirkung (nicht nur) bei mitbestimmungsrelevanten Fragen und bildet die Basis für ihre Akzeptanz als professionelles Gegenüber durch das Management. In Einzelfällen kann dies so weit gehen, dass der Betriebsrat als Co-Manager gleichsam in die Gruppe der leitenden Angestellten eingereiht scheint. Stark ist die Position der Betriebsräte aber auch deshalb, da sie (soweit wir das im Rahmen unserer beschränkten Empirie feststellen konnten) offenbar auch das Vertrauen der Belegschaft genießen. Ihre Position als legitime Repräsentationsinstanz beruht oft auch auf einem erfolgreichen Engagement des Betriebsrats für den Betriebserhalt in der Vergangenheit. Die Betriebsräte definieren ihre Rolle im Unternehmen typischerweise als eine Mischung aus rechtlicher Kontrollinstanz und funktional spezifischer Managementabteilung, die „im Sinne der Belegschaft unternehmerisch denkt“. So achtet man zwar relativ strikt auf die Einhaltung rechtlicher Normen; der Handlungsspielraum, der jenseits oder innerhalb dieser Normen verbleibt, wird jedoch im Regelfall „im Sinne des Betriebs“ genutzt, um „alles daranzusetzen, dass das Unternehmen vorwärts kommt, um Arbeitsplätze zu schaffen“ (Betriebsrat, Metallindustrie, 1997). Obwohl diese Orientierung stark konfliktreduzierend wirkt, sehen sich die Betriebsräte in der Regel als „zwischen zwei Stühlen“ sitzend – den Interessen der Belegschaft und denen der Geschäftsleitung. Die Berücksichtigung von Loyalitätsanforderungen gegenüber der Gewerkschaft wird vor diesem Hintergrund als zusätzliche Komplikation schlicht negiert oder nur bis zu dem Ausmaß anerkannt, wie dies ohne größere Konflikte mit der Geschäftsleitung möglich ist. Um umgekehrt aber auch das Verhältnis zur Gewerkschaft nicht unnötig zu komplizieren, erfüllt man meist durchaus die rudimentären Standards gewerkschaftlicher Bindung: Ein großer Teil des Betriebsratsgremiums ist Gewerkschaftsmitglied; man entsendet ein Betriebsratsmitglied in die regionale gewerkschaftliche Vertreterversammlung, nimmt an den regelmäßigen Treffen gewerkschaftlichen Betriebsrätever-

sammlungen teil, gibt gewerkschaftliches Informationsmaterial an die Belegschaft weiter und lädt zur Betriebsversammlung auch eine VertreterIn der Gewerkschaft ein. Die Erfüllung dieser rudimentären Informations- und Vermittlungsaufgaben wird als weitgehend unpolitische Tätigkeit interpretiert und im Regelfall auch vom Management nicht als problematisch empfunden; in gewisser Weise depolitisiert die Bereitschaft zur Wahrnehmung solcher Vermittlungsaufgaben die Beziehungen zur Gewerkschaft. Man erfüllt seine Pflichten, verbietet sich jedoch explizit jegliche Einmischung in innerbetriebliche Angelegenheiten:

„Die Gewerkschaft ist für mich als beratenes Mitglied da. (...) Hier im Betrieb entscheiden wir alleine. Das Recht der Gewerkschaft hört vor der Tür auf.“ (Betriebsratsvorsitzender, Bauindustrie, 1997)

Das Verhältnis der Betriebsräte zur Gewerkschaft lässt sich daher als weitgehend entpolitisiertes sowie instrumentelles Dienstleistungsverhältnis bezeichnen. Die reale Verankerung gewerkschaftlicher Strukturen und Inhalte ist eher dürftig. Die rudimentäre Kooperation mit der Gewerkschaft wird gewöhnlich von einem Gestus der Unparteilichkeit begleitet, nach dem Motto: Die Belegschaft soll zwar über die Politik und Aktionen der Gewerkschaft in Kenntnis gesetzt werden, die eigene Rolle sieht man jedoch nicht in einer aktiven Einflussnahme auf die Meinungsbildung der Belegschaft.<sup>9</sup> Die Entscheidung für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft sei die Privatangelegenheit jedes einzelnen. Zwar wird der Umsetzung tariflicher Vorschriften im Betrieb gewöhnlich eine erhebliche Wichtigkeit zugemessen – allerdings nicht aufgrund von gewerkschafts- oder interessenpolitischen Erwägungen, sondern da diesen als gleichsam rechtlichen Bestimmungen eine objektive Gültigkeit zuerkannt wird. Deren innerbetriebliche Interpretation sieht man als originären eigenen Gestaltungsbereich. Die Gewerkschaften werden nicht nur als nicht zuständig für innerbetriebliche Angelegenheiten erklärt, sondern auch als in dieser Hinsicht nicht kompetent. Angesichts der eigenen, eher moderaten und vor allem an den gemeinsamen Interessen von Geschäftsleitung und Belegschaft ansetzenden Interessenhaltung, werden die gewerkschaftlichen Positionen oft als übertriebene und zu starre Forderungshaltung empfunden:

„Das Hauptmanko der Gewerkschaften ist die Entfernung von der Basis. Die denken nicht mehr über die tatsächlichen Bedingungen nach.“ (Betriebsratsvorsitzender, Metallindustrie, 1997)

I: „Welche Erwartung hätten sie für die Zukunft, für die Tarifpolitik der IG Bau?“

BR: „Dass se endlich begreifen, wie's in der Praxis läuft und nicht auf der 7. Wolke schweben. Die glauben noch, sie könnten die Welt verändern, ohne die Praxis zu beachten.“ (Betriebsratsmitglied, Bauindustrie, 1997)

---

<sup>9</sup> Insofern muss auch die Haltung dieser Betriebsräte im Fall kollektiver gewerkschaftlicher Mobilisierungsprozesse als ungewiss eingeschätzt werden. Typischerweise versuchen sie eine aktive Unterstützung für kollektive Mobilisierungsprozesse möglichst lange zu vermeiden, ohne diese prinzipiell zu negieren – etwa indem sie auf die mangelhafte Konfliktbereitschaft der Belegschaft verweisen oder auch auf besondere betriebliche Bedingungen, die eine Solidarisierung mit gewerkschaftlichen Aktionen unmöglich oder überflüssig machen.

Es liegt in der Logik der stark betriebsorientierten Vertretungspraxis dieser Betriebsräte, dass die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in den einschlägigen Betrieben in hohem Maße differieren, je nach dem spezifischen betrieblichen Kontext. Es handelt sich um den Beziehungstypus mit der deutlich größten Streubreite innerbetrieblicher Arbeitszeit- und Entgeltnormen. So finden sich durchaus Fälle, in denen der Flächentarifvertrag unmittelbar angewandt wird – etwa vor dem Hintergrund einer günstigen betrieblichen Verwertungssituation oder weil dies dem konzernweiten Standard entspricht; teilweise kommt es jedoch auch zu einer (v.a. inneren) Erosion tariflicher Normen. Die vergleichsweise vertretungsstarken sowie rechtstreuen Betriebsräte sorgen meist für eine prinzipielle Bindung an das Tarifsysteem und verhindern einseitig von der Geschäftsleitung verfügte sowie besonders eklatante Formen des Tarifbruchs; sie nutzen jedoch häufig im Einklang mit der Geschäftsleitung tarifliche Flexibilisierungsmöglichkeiten – bis hin zur constraintintentionalen Auslegung tariflicher Öffnungsklauseln oder auch der aktiven Mitarbeit an Lohn-/Leistungssystemen jenseits tariflicher Standards. Zuweilen kommt es geradezu zu einem aktiven, wettbewerbsorientierten Bündnis der betrieblichen Akteure gegen die Tarifverbände, in dessen Rahmen die Betriebsräte ihre rudimentäre Bindung an die Gewerkschaft im Sinne einer Lobbyfunktion für betriebliche Interessen funktionalisieren.

### **3.4 Distanz zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft**

Ähnlich wie im vorangegangenen Beziehungsmuster leitet sich die Distanz der Betriebsräte zur Gewerkschaft im wesentlichen aus dem absoluten Vorrang innerbetrieblicher Vertretungsprämissen ab; anders als beim Muster der Entkopplung lassen die stark einseitig vom Management geprägten innerbetrieblichen Austauschbeziehungen jedoch kaum Spielraum für eine auch nur rudimentäre Bindung an die Gewerkschaft. Das Deutungsmonopol der Unternehmensleitung bezüglich der Frage, was betrieblich notwendig und für die Sicherung der Arbeitsplätze angemessen sei, bleibt in diesen (überwiegend kleineren) Betrieben weitgehend unangetastet. Angesichts der expliziten Akzeptanz der Direktionsgewalt der Geschäftsleitung ist die Forderungshaltung der Betriebsräte gewöhnlich sehr moderat, die betriebliche Interaktionskultur ausgesprochen konfliktarm. Der Einsatz von Macht- und Druckmitteln im Rahmen des Betriebsratshandelns ist nahezu ausgeschlossen:

BR1: „Man sollte nicht auf sein Recht pochen, sondern das [Verhältnis zur Geschäftsleitung] ist ein Geben und Nehmen. (...)“

I: „Welche Machtmittel hat der Betriebsrat denn Ihrer Ansicht nach, um seine Meinung durchzusetzen?“

BR2: „Eigentlich gar keine.“ (Die Anwesenden lachen.)

BR1: „Die Geschäftsleitung hat Schiss, dass wir's hinschmeißen. Das wollen die nicht.“

I: „Heißt das, dass sie schon 'mal damit gedroht haben?“

BR1: „Wir drohen nicht.“ (Betriebsrat, Bauindustrie, 1997)

Dass die Gewerkschaftsferne in den einschlägigen Betrieben im Wesentlichen als Reflex der Nähe der Betriebsräte zur Geschäftsleitung gelten kann, formulierte der Betriebsratsvorsitzende eines kleineren Metallunternehmens ganz ungeniert:



„Wir haben die Gewerkschaft nicht gebraucht bisher. Wir ham alles mit der Geschäftsleitung gelöst.“ (Betriebsrat, Metallindustrie, 1997)

Typischerweise handelt es sich in den einschlägigen Betriebsfällen um Unternehmen mit überlieferter oder gebrochener Gewerkschaftskultur. Der Kontakt der Betriebsräte zur Gewerkschaft kann – je nach Persönlichkeit des/der Betriebsratsvorsitzenden und politischer Linie der regionalen Gewerkschaftsvertretung – als sporadisch, brüchig oder nachhaltig gestört bezeichnet werden. In den Begründungen für diesen Zustand erscheinen die Gewerkschaften nicht selten als autoritär-repressive Instanzen, denen eine mehr oder weniger explizite Kontinuität zum „Transmissionsriemen FDGB“ unterstellt wird. Die eigene Gewerkschaftsferne kommt damit quasi einem widerständigen Akt gleich.

So kommentierte etwa der Betriebsratsvorsitzende eines Baubetriebs die Weigerung einer weiblichen Angestellten im Betriebsrat, in die Gewerkschaft einzutreten, mit den Worten:

„Sie ist von uns die einzig Standhafte. Sie ist tapfer geblieben,“ – und hat sich dem Beitrittsdrängen der Gewerkschaft erfolgreich widersetzt.

Im Regelfall ist aber dennoch wenigstens ein Betriebsratsmitglied „noch“ Gewerkschaftsmitglied, das dann meist auch den gelegentlichen Kontakt zum örtlichen Gewerkschaftsbüro übernimmt. Sporadisch nimmt man an Informationsveranstaltungen teil. Den gewerkschaftlichen Dienstleistungen wird jedoch kaum ein wichtiger Stellenwert für die Betriebsratsarbeit zuerkannt – sei es, weil diese als defizitär, sei es, weil sie als überflüssig angesehen werden. Die mit der Mitgliedschaft verknüpfte Berechtigung zur Teilnahme an gewerkschaftlichen Schulungen besitzt nur eine geringe Anreizwirkung, da die Betriebsräte kaum Wert legen auf professionelle Fortbildung. Ihre Betriebsratsstätigkeit erscheint als vergleichsweise unwichtiger Nebenjob neben ihrer eigentlichen Berufstätigkeit. Wo die Betriebsratsmitglieder dennoch in der Vergangenheit an Gewerkschaftsschulungen teilgenommen haben, weil „die Geschäftsführung das nicht verboten hat“, entsprachen die vermittelten Inhalte teilweise nicht den Erwartungen der Betriebsräte:

„Das macht mich innerlich böse. Die [Gewerkschaften] leben auf ihrem Türmchen und sehen nicht, was die Wirklichkeit ist.“ (Betriebsrat, Bauindustrie, 1997)

Auch auf den gewerkschaftlichen Service der Beratung und Hilfestellung im Fall innerbetrieblicher Problemlagen meint man durchaus verzichten zu können. Zum einen gebe es ja kaum größere Probleme und Konflikte, zum anderen dauere das Einholen externen Sachverständs meist zu lange, da im Sinne des Betriebs die Dinge „schnell geregelt“ werden müssten. Zudem sind die Beratungskontakte zur Gewerkschaft in der Vergangenheit häufig nicht zur Zufriedenheit der Betriebsräte verlaufen. Die oft irregulären betrieblichen Verwertungsbedingungen in den Betrieben erwiesen sich nämlich in doppelter Hinsicht geeignet, Irritationen in der Kommunikation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft zu provozieren: Die Betriebsräte empfanden die gewerkschaftlichen Ratschläge häufig als nicht anwendbar, da diese von einer intakten Geltungskraft tariflicher und gesetzlicher Normen im Betrieb ausgingen. Die Gewerkschaften empfanden umgekehrt die Absegnung der oft massiven innerbetrieblichen Verstöße gegen tarifli-

chen und gesetzlichen Normen durch die Betriebsräte als kritikwürdig, was den Beziehungen ein erhebliches Spannungsmoment verlieh.

Ist man also bereits bei der Akzeptanz einer Hilfestellung durch die Gewerkschaft eher zögerlich, so negiert man grundlegend reziproke Loyalitätsanforderungen der Gewerkschaft im Rahmen der Betriebsratsarbeit. Gewerkschaftliche Ämter hat gewöhnlich niemand. Man fühlt sich schlicht nicht zuständig für gewerkschaftliche Fragen, selbst wenn es nur um die Vermittlung von gewerkschaftlichen Informationen geht. Diese Aufgabe wird den Gewerkschaftsmitgliedern in der Belegschaft zugewiesen, denen es ja freistehe, für „ihre“ Organisation zu mobilisieren. Wenn dennoch im Regelfall ein/e Gewerkschaftsvertreter/in auf die sporadisch stattfindenden Betriebsversammlungen eingeladen wird, entspringt dies ebenfalls dem Gestus des Sich-Heraushaltens aus gewerkschaftlichen Fragen: Indem man der Gewerkschaft ein „Podium“ oder eine „Bühne“ zur Verfügung stellt, von der aus diese direkt mit ihren Mitgliedern im Betrieb kommunizieren können, verabschiedet man sich aus der Rolle eines Vermittlers zwischen Gewerkschaft und betrieblicher Basis. Eine etwaige Beteiligung an gewerkschaftlichen Mobilisierungsaktionen wird dementsprechend nicht nur im „eigenen“ Betrieb als schädlich bzw. unmöglich abgelehnt, in manchen Fällen wird – zumindest für Ostdeutschland – die Legitimität von Arbeitskämpfen generell in Frage gestellt:

„Wer Arbeit hat, würde nicht streiken. (...) Aber die [Gewerkschaften] werden immer welche finden. Die Arbeitslosen werden streiken. Das ist doch eine Abwechslung für die.“ (Betriebsrat, Bauindustrie, 1997)

„Die [GewerkschaftsfunktionärInnen] kriegen Kohle ohne Ende. (...) Die Blödesten sagen: ja, streiken. In der heutigen Zeit macht das keiner aus Überzeugung.“ (Betriebsrat, Bauindustrie, 1997)

Auch wenn nicht alle gewerkschaftlich distanzierten Betriebsräte zu solch aggressiven Auffassungen bezüglich gewerkschaftlicher Tarifpolitik neigen, sind die Stellungnahmen doch typischerweise kritisch. Dabei scheint die Kritik oft einem Gefühl der Benachteiligung zu entspringen, dem Eindruck, im kleinen ostdeutschen Betrieb von den großen, westdeutsch geprägten Interessengruppen vergessen zu werden. Die eigenen Interessen sieht man jedenfalls kaum im Rahmen der Tarifpolitik vertreten, bei der doch „nur die großen Betriebe“ berücksichtigt würden. Die GewerkschaftsfunktionärInnen, die „selbst ein gutes Gehalt kriegen“, hätten zu wenig Verständnis für „die Angst der Leute“ und die bundesdeutschen Gewerkschaften kümmerten sich zu wenig um die ostdeutschen Problemlagen: „Der Osten wird ausgeliebert“.

Der in den einschlägigen Betriebsfällen typischerweise etablierte innerbetriebliche Tausch von Arbeitsplatzsicherheit gegen Bescheidenheit der Belegschaft bei expliziter Abkopplung und Distanz der Betriebsräte von der Gewerkschaft kann als klassische Basis vergleichsweise einvernehmlich durchgesetzter Unterschreitungen tariflicher Normen sowie eklatanter Rechtsbrüche gelten. Insbesondere in den nicht tarifgebundenen Betrieben dieses Typs haben die flächentariflichen Bestimmungen häufig noch nicht einmal mehr den Stellenwert einer unverbindlichen Orientierungsnorm. Selbst die Entgeltgruppen sowie Eingruppierungsnormen haben teilweise nur

wenig mit tariflichen Bestimmungen zu tun; regelmäßige jährliche Tarifierhöhungen gibt es nicht, sondern (wenn überhaupt) individuell bzw. für einzelne Beschäftigtengruppen verteilte Leistungsaufschläge; Verstöße gegen gesetzliche Arbeitszeit-, sowie Mindestlohnbestimmungen (im Baubereich) sind an der Tagesordnung. Die irregulären Arbeits- und Entlohnungsstandards werden von den Betriebsräten teilweise explizit inhaltlich gerechtfertigt, wobei sie sich durchaus im Einklang mit der Belegschaft sehen. Diese sei froh über die „superpünktliche“ Bezahlung deutlich untertariflicher Löhne; in Bezug auf die Lohngestaltung vertrat man die Devise: „lieber weniger, aber konstant“; und selbst wenn der Betrieb tarifbrüchig sei, so erhalte man doch regional immer noch überdurchschnittliche Entgelte. So schickt man sich mit relativer Gelassenheit in das als unvermeidlich Empfundene und übt „Einsicht in die Notwendigkeit“.

Für die Funktionsfähigkeit des dualen Systems industrieller Beziehungen sowie für die Gewerkschaften als Mitgliederorganisationen haben solche betrieblichen Konstellationen verheerende Konsequenzen: Die Tarifparteien haben kaum Einfluss auf die Prozesse innerbetrieblicher Normsetzung. Das Ausmaß sowohl der Tarifunterschreitung als auch der Mitwirkungsgrad der Betriebsräte an den betrieblich definierten Normen wird vor allem von der Geschäftsleitung bestimmt. Angesichts einer fehlenden Verknüpfung von betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenpolitik bleiben die Gewerkschaften – trotz teilweise noch vorhandener Mitgliederbasis – aus den einschlägigen Betrieben weitgehend ausgeschlossen. Die brüchige Tarifbindung der Betriebe lässt zudem auch die gewerkschaftliche Tarifpolitik für die Beschäftigten tendenziell irrelevant und folgenlos erscheinen. Die Mitgliederzahlen waren dementsprechend in allen einschlägigen Betrieben in den letzten Jahren stark zurückgegangen und die Austrittsbewegung hielt an.

### **3.5 Zum Verbreitungsgrad der typischen Beziehungsmuster**

Ohne eine quantitative Repräsentativität des untersuchten Samples von 44 Betrieben der ostdeutschen Metall-, Bau- sowie Chemischen Industrie behaupten zu wollen, kann die empirische Verbreitung der vier typischen Beziehungsmuster unter den Untersuchungsbetrieben doch als klarer Hinweis auf die Brüchigkeit gewerkschaftlicher sowie tariflicher Strukturen in Ostdeutschland gelten: Die Tatsache, dass über zwei Drittel der Untersuchungsbetriebe den defizitären Mustern der Entkopplung oder Distanz zuzurechnen waren, muss sicherlich bedenklich stimmen – zumal in die Untersuchung überproportional viele größere sowie regionalpolitisch bedeutsame Betriebe einbezogen waren. Das mit über einem Drittel der Unternehmen empirisch häufigste Beziehungsmuster war das der Entkopplung. Dieses fand sich zudem typischerweise eher in größeren Unternehmen, darunter auch einige „Leuchtturmbetriebe“ mit überregionaler Ausstrahlungskraft. Das mit einem weiteren Drittel der Untersuchungsbetriebe ebenfalls weit verbreitete Muster der Distanz fand sich zwar eher in kleineren sowie ländlich geprägten Unternehmen, die einschlägigen Betriebe hatten jedoch teilweise eine für ostdeutsche Verhältnisse nicht irrelevante Größe. Mit einer Belegschaft von über 200 Beschäftigten handelte es sich teilweise um die regional

größten noch existierenden Unternehmen. Bedenklich scheint zudem, dass in vielen Fällen die Distanz der Betriebsräte nicht (nur) auf eine fehlende Betreuung der Gewerkschaften zurückging, sondern deren Versuche der Einflussnahme in der Vergangenheit oft gescheitert waren. Während Betriebsräte mit einseitiger Abhängigkeit von der Gewerkschaft als Einzelfälle gelten können, funktionierte nur in knapp einem Viertel der Untersuchungsbetriebe eine Verschränkung zwischen Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln. Darunter waren deutlich mehr Unternehmen der Metall- und der Chemieindustrie als der Bauindustrie. Das organisatorische Rückgrat der ostdeutschen Gewerkschaften erscheint damit ziemlich fragil und der ausgesprochen hohe Verbreitungsgrad defizitärer Kooperationsbeziehungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten kann als wesentlicher Grund für die mangelhafte Funktionsfähigkeit des dualen Systems industrieller Beziehungen und die Erosion tariflicher Normen in ostdeutschen Betrieben gelten.

#### **4. Resümee**

Die ostdeutsche Praxis der Interessenregulierung kann offenbar als Spezialfall des deutschen Systems industrieller Beziehungen gelten. Sie zeichnet sich insbesondere durch eine mangelhafte Repräsentativität der Tarifverbände aus. Insbesondere die brüchige Verschränkung zwischen gewerkschaftlichem und betriebsrätlichem Handeln evoziert im Rahmen des deutschen Institutionensystems die akute Gefahr schwindender tariflicher Normierungskraft. Pointiert könnte man die ostdeutsche Tarifsituation zumindest in Teilbereichen als eine Art Doppelregulation bezeichnen, bei der die tarifliche Regelungsebene nur mehr lose mit der betrieblichen verknüpft ist. Diese Situation schwächt sowohl die Gewerkschaften als auch die Betriebsräte: Die geringe Verankerung der Gewerkschaften an der betrieblichen Basis gefährdet auf Dauer ihre machtpolitische Durchsetzungsfähigkeit als Tarifpartei. Umgekehrt sind die Betriebsräte als wirtschaftsfriedliche Instanzen in zentralen Regelungsbereichen auf die Durchsetzungsmacht der Gewerkschaften angewiesen. Im Fall einer Erosion der gewerkschaftlichen Tarifsetzungsmacht stehen sie der Macht der Unternehmer nahezu waffenlos sowie vereinzelt gegenüber. Wenn sich trotzdem bislang keine mit westdeutschen Verhältnissen vergleichbare Kooperationskultur zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten etablieren konnte, so sind die Gründe dafür u.a. in der realsozialistischen Vorgeschichte sowie der wirtschaftlichen Transformationsmisere zu suchen. Es wird deutlich, dass eine von außen übertragene Institution nicht die gleiche Legitimation und damit Funktionsfähigkeit besitzt wie eine eigenständig erkämpfte Institution. Das ostdeutsche Beispiel warnt damit nachdrücklich vor einer Fetischisierung von Institutionen, d.h. vor der Vorstellung, diese würden qua formaler Architektur jederzeit und in jedem Kontext ähnliche Ergebnisse hervorbringen – und erinnert stattdessen nachdrücklich an den soziologischen Ursprung von Institutionen als durch menschliche Praxis entstandene, legitimierte und verallgemeinerte Regelungen. Eine verbesserte gewerkschaftliche Verankerung ist daher in erster Linie dadurch zu erreichen, dass den ostdeutschen Beschäftigten sowie Betriebsräten kontinuierlich Gelegenheit gegeben wird, die Gewerk-

schaften als professionelle interessenpolitische Unterstützerin sowie durchsetzungsfähige Organisatorin kollektiver Gegenmacht zu erfahren.

Für Westdeutschland bzw. das deutsche Modell industrieller Beziehungen als gesamtes macht die Erkenntnis der ostdeutschen Spezifik zunächst ein Zukunftsszenario unwahrscheinlich, das von einer schlichten Übertragung der ostdeutschen Regulierungsdefizite auf Westdeutschland ausgeht. Obwohl diverse empirische Beispiele für negative Vorbildeffekte von ostdeutschen Regelungen existieren (v.a. im Rahmen konzerninterner Standortkonkurrenz), funktioniert das institutionelle Regelungsgefüge in Westdeutschland als gesamtes nicht nach derselben Logik wie in Ostdeutschland. Zumindest in industriellen Kernbereichen existiert nach wie vor eine vergleichsweise enge Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Ihre infolgedessen noch immer erhebliche Mobilisierungs- und Durchsetzungskraft stellten die Gewerkschaften erst unlängst in der Tarifrunde 2002 wieder unter Beweis. Damit existiert in Westdeutschland zunächst ein vergleichsweise solides „Bollwerk“ gegen den zunehmenden Deregulierungsdruck, der nicht nur von der defizitären Interessenregulierung in Ostdeutschland ausgeht, sondern v.a. vom zunehmenden Wettbewerbsdruck auf internationaler Ebene. Alarmierend für die westdeutsche Situation ist allerdings, dass auch hier – wenngleich aus anderen Gründen – eine Dynamik der Entkopplung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Regulierungsebene festzustellen ist. Diese ist erstens die Konsequenz einer zunehmenden Verbetrieblichung der gewerkschaftlichen Tarifpolitik, die die Betriebsräte bezüglich ihrer machtpolitischen Durchsetzungsfähigkeit sowie ihrer personellen und qualifikatorischen Ressourcen zu überfordern droht<sup>10</sup>; zweitens haben seit den 80er Jahren die mitbestimmungsfreie Zonen zugenommen (vgl. Hassel/Kluge 1999; Trinczek 2002). Angesichts eines anhaltenden wirtschaftlichen Strukturwandels zugunsten gewerkschaftsfernere kleinerer sowie dienstleistungsorientierter Betriebe ist für die Zukunft zu erwarten, dass die Zahl der Betriebe ohne Betriebsrat als potentieller Ansprech- und Kooperationspartner der Gewerkschaften zunimmt. Die unlängst verabschiedete Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, die die Wahl von Betriebsräten insbesondere in kleineren Betrieben erleichtern soll, scheint in dieser Perspektive von essentieller Bedeutung für die Zukunft des deutschen Modells industrieller Beziehungen – deren Wirksamkeit sich jedoch erst noch erweisen muss.

---

<sup>10</sup> In der Literatur ist umstritten, ob „die in den 80er Jahren ausgemachten Tendenzen zur verstärkten betrieblichen Regelungskompetenz systemkompatibel bewältigt werden konnten“ (so etwa Schroeder/Weinert 1999: 1304) oder ob „betriebliche Interessenvertretungspolitik 'in der Fläche' aufgrund der Dezentralisierung des bundesdeutschen Systems industrieller Beziehungen zumindest nicht gestärkt, häufig jedoch geschwächt wurde“ (vgl. Trinczek 2002: 250). Die beiden Positionen unterscheiden sich letztlich darin, ob die Dezentralisierung des Tarifsystems sowie Tarifpolitik generell primär als regelungstechnisches oder als machtpolitisches Problem aufgefasst wird. Die Verlagerung von Regelungskompetenzen auf die betriebliche Ebene dürfte angesichts der beschränkten Machtressourcen der „verrechtlichten“ Betriebsräte – insbesondere in Zeiten „interessenpolitischer Rückschritte“ (Kotthoff 1998) – jedenfalls kaum geeignet sein, die Aufrechterhaltung einheitlicher tariflicher Normen zu stabilisieren.

Die enge Kooperation zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung als Voraussetzung für ein befriedigendes Funktionieren des deutschen Institutionenmodells könnte sich daher mittelfristig durchaus auch in Westdeutschland als neuralgischer Punkt der Institutionenpraxis erweisen.

## Literatur

- Artus, I. (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Opladen.
- Artus, I./Liebold, R./Lohr, K./Schmidt, E./Schmidt, R./Strohwalde, U. (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Bd.2. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Opladen .
- Artus, I./Sterkel, G./Schmidt, R. (2000): Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie. Berlin.
- Bahn Müller, R. (2002): Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen. In: Industrieller Beziehungen, 9: 402-424.
- Bergmann, J. (1996): Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Transferierte Institutionen im Deindustrialisierungsprozess. In: Lutz, B./Nickel, H./Schmidt, R./Sorge, A. (Hg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betrieb. Berichte zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland. Bericht 1. Opladen: 257-294.
- Bispinck, R. (2001): Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen, 54: 124-132.
- Bispinck, R./Schulten, T. (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. 3.Auflage. München/Mering: 185-212.
- Boll, B. (1997): Organisation und Akzeptanz. Eine empirische Analyse der IG Metall im Transformationsprozess Ostdeutschlands. Opladen.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Bd.1. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Erd, R. (1978): Verrechtlichung industrieller Konflikte. Normative Rahmenbedingungen des dualen Systems der Interessenvertretung. Frankfurt a.M..
- Ettl, W. (1995): Arbeitgeberverbände als Transformationsakteure: Organisationsentwicklung und Tarifpolitik im Dilemma von Funktionalität und Repräsentativität. In: Wiesenthal, H. (Hg.): Einheit als Interessenpolitik: Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands. Frankfurt a.M./New York: 34-94.
- Ettl, W./Wiesenthal, H. (1994): Tarifaufonomie in de-industrialisiertem Gelände. Analyse eines Institutionentransfers im Prozess der deutschen Einheit. In: KZfSS, 46: 425-452.
- Hassel, A. (1999): The Erosion of the German System of Industrial Relations. In: British Journal of Industrial Relations, September: 483-505.
- Hassel, A./Kluge, N. (1999): Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50: 167-176.
- Henneberger, F. (1995): Tarifpolitik in Ostdeutschland: Ende ohne Wende? In: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, 21: 255-280.
- Hinke, R./Röbenack, S./Schmidt, R. (2002): Diesseits und jenseits des Tarifvertrages. Die Gestaltung der Lohn- und Leistungsbedingungen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie. Forschungsbericht. Jena.

- Iwd (2002): Tarifbindung. Stabile Verhältnisse, in: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 9 vom 27. Februar 2002.
- Kädtler, J./Kottwitz, G./Weinert, R. (1997): Betriebsräte in Ostdeutschland. Opladen.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (1999): Tarifbindung im Wandel. In: IW-Trends. Quartalshefte zur empirischen Wirtschaftsforschung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, 2: 63-80.
- Kotthoff, H. (1979): Zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Bergmann, J. (Hg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften. Frankfurt a.M.: 298-325.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen, 5: 76-100.
- Mickler, O./Engelhard, N./Lungwitz, R./Walker, B. (1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie. Berlin.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2: 11-33.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2.Auflage. Frankfurt a.M./New York.
- Röbenack, S. (1996): Betriebe und Belegschaftsvertretungen. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. Opladen: 161-212.
- Ruppert, B./Koch, T. (2002): Herausforderungen für den Flächentarifvertrag in Ostdeutschland. Entwicklungen in der Tarifpolitik am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in Sachsen. Arbeitsheft der Otto Brenner Stiftung Nr.26. Berlin.
- Schäfer, R./Wahse, J. (2000): Konsolidierung der Wirtschaft bei weiterhin angespanntem Arbeitsmarkt. Ergebnisse der vierten Welle des IAB-Betriebspanels Ost 1999. IAB-Werkstattbericht 5/5.5.2000. Berlin.
- Schmidt, R. (1998): Mitbestimmung in Ostdeutschland. Expertise für das Projekt 'Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen' der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1991): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mering: 167-199.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3.Auflage. München/Mering: 103-128.
- Schmierl, K. (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus? In: Soziale Welt, 52: 427-448.
- Schroeder, W. (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990-2000). Wiesbaden.
- Schroeder, W./Weinert, W. (1999): Anmerkungen zum Wandel industrieller Beziehungen in Deutschland. Kontrollierte oder unkontrollierte Dezentralisierung? In: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 9: 1295-1317.
- Streeck, W. (1979): Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. Einige Stabilitätsprobleme industriegewerkschaftlicher Interessenvertretung und ihre Lösung im westdeutschen System der industriellen Beziehungen. In: Politische Vierteljahresschrift, 20: 241-257.
- Trinczek, R. (2002): „Und was macht Ihr, wenn's keinen Betriebsrat mehr gibt?“ Zur Erosion der institutionellen Basis betrieblicher 'Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb'. In: Seifert, H.

(Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen-Praxiserfahrungen-Zukunftsperspektiven. Berlin: 245-272.

WSI-Projektgruppe (1998): Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98. In: WSI Mitteilungen 51: 653-667.